

## 私学経営を取り巻く環境

丸 山 文 裕

### The Financial Situation of Private Universities in Japan

Fumihiro MARUYAMA

This paper describes the current situation of private universities and colleges focusing upon their financing and management. The decrease of eighteen year old population has had a tremendous impact on private university financing and marketing over past ten years. It also turned to change the policy of the Ministry of Education toward private universities from the regulation-protection to the deregulation-free competition. This paper points out that under the Ministry's new policy, private universities and colleges, which have absorbed huge demand of higher education since 1950s, must face the coming new era of difficulty and must make various self-reforms to survive.

#### 1. 18歳人口減少の衝撃

戦後日本では、大学教育の需要は常に供給を上回り、受験地獄という言葉に象徴されるように、需要者の間の競争が供給者間のそれよりも強い傾向にあった。しかしこれは1990年代に入って様変わりしつつある。1992年に205万人を数えた18歳人口は、2001年で151万人、2012年には119万人となる。20年間に4割の減少である。他方大学の収容力はさほど変わらないから、いわばこれまで需要者の上にかぶせられていた圧力釜のふたが、取り外されたことになる。よってこれまで学力の点で合格の可能性のなかった受験者にも進学する道が開かれたことになり、高校生の大学志願率は上昇し、合格率上昇の結果進学率も上昇してきた。しかし志願率と合格率の上昇によってもたらされた進学率の上昇は、それほど長くは続くものではない。いずれ進学率は、ストップする。文部省は、すでに2009年度に大学の志願者数と入学者数が一致する大学全入時代を予測している。ただしこの推計は、国公立併せた平均の話であり、大学によっては全入時代は、1990年代終わりからすでに始まっており、定員確保のできない大学も出始めている。

---

\* 本稿は平成13年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2)による研究成果の一部である。  
(課題番号10610282)

大学短大への進学率は、いずれストップするであろうが、1990年代にそれは大きく上昇してきた（図1）。そして経済的データを観察するとその背後には、これまでとは異なった大学進学行動がなされていることがわかる。大学教育も一般の財やサービスと同じで、価格が下がれば需要が増加するだろうし、高ければ購入意欲が下がる。また需要側の所得が上がれば需要量も増加する。そこで大学教育の価格と家計所得との関係を見るため、私立大学の学生納付金を、大学生の父親のおおよその年齢である45～49歳の男子年間所得で割った指数を算出する。そしてそれを検討すると（図2）、その指数は90年代13.5%から16%ぐらいまで上昇していることがわかる。つまり家計所得にしめる私立大学教育費の割合は、1991年から2.5%ほど上がっていることになる。よって経済変数を検討する限りでは大学短大の進学率は、90年代に減少または停滞しても不思議ではなかった。

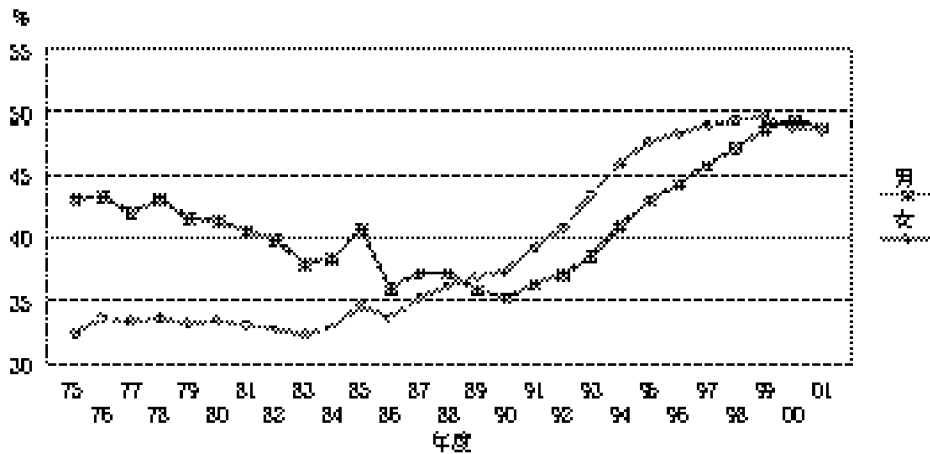


図1 大学短大への進学率

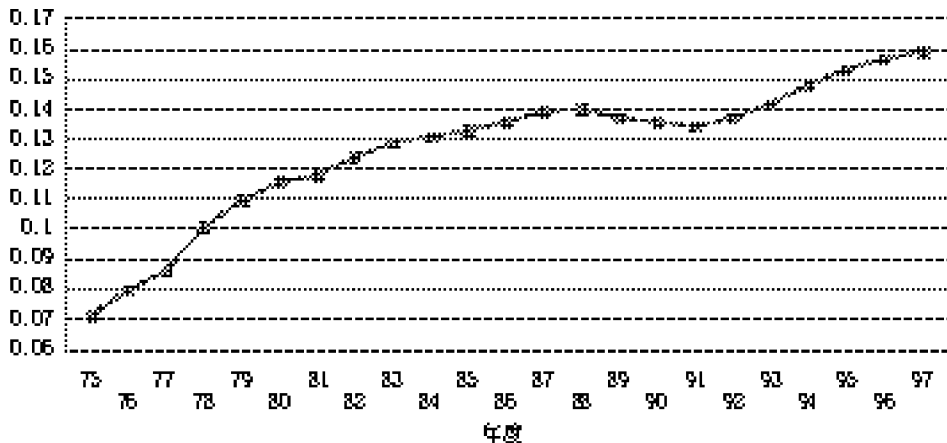


図2 納付金／年間所得

ところで家計負担が上昇しても、大学教育から得るメリットが充分あれば、家計負担の上昇は相殺される。現在メリットはあるのだろうか？ それを確かめるため、高卒と大卒の初任給比率をとってみると（図3）、1975年から1989年まで男女とも減少してきたことがわかる。75年には男女とも0.85であったが、89年には男子で0.78、女子で0.76であった。これは高卒にくらべ大卒が優遇されてきたことを物語っている。しかしそれ以降は上昇し始めている。98年には男女でおよそ0.80である。バブル期の大卒が異常に優遇されていたと見ることも出来ようが、近年では初任給で見る限り、大卒は雇用市場でそれほど有利な立場にあるわけではないといえる。さらに大卒にとって好ましくない状況は、就職率の急激な下降である（図4）。1975年から1991年までは、短大卒女子、大卒男女共、それぞれの就職率は上昇を続け、大卒女子は88%を記録した。しかしそれ以後は下降し、98年で

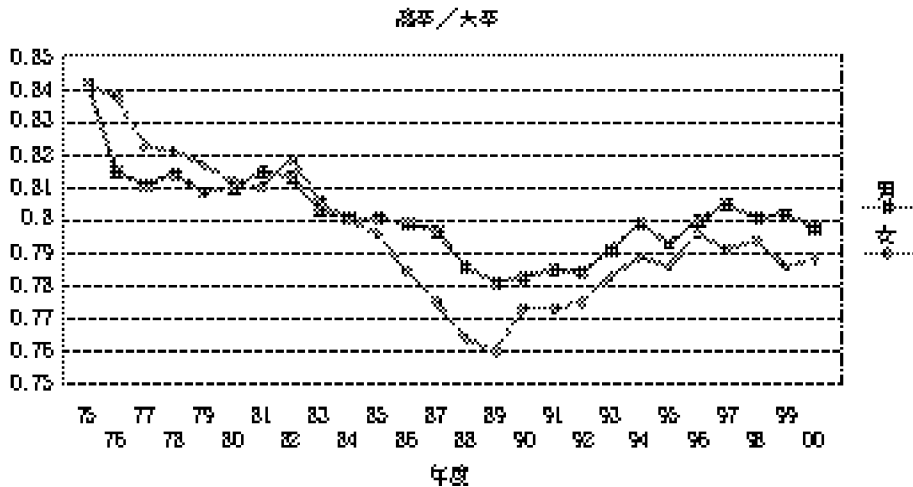


図3 初任給比率

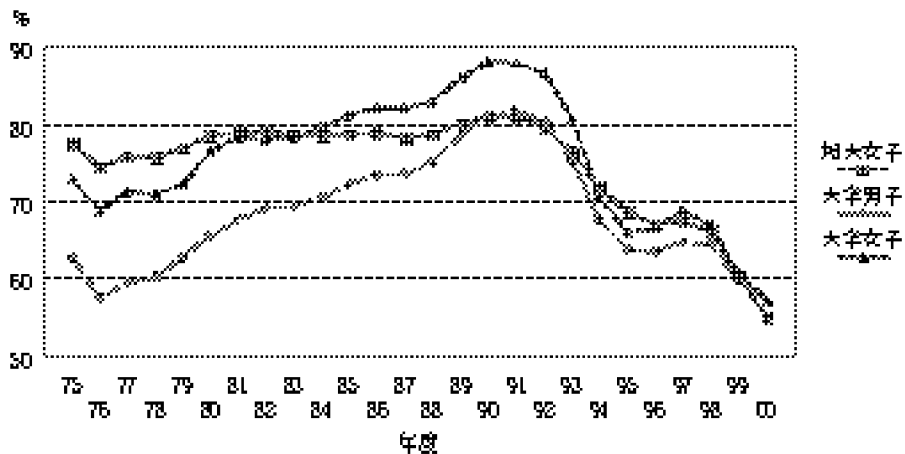


図4 就職率

65～67%あたりである。このように高卒大卒の初任給比率および大卒短大卒の就職率で見た限り、大卒の経済的メリットは低下しており、大学進学率が下がってもおかしくはない。90年代の進学率上昇の背後には、家計負担が重くなり、大卒の経済的メリットも減少しているという奇妙な現象が隠されている。

以上のことから2つのことがいえる。一つは、合格率の上昇に伴って上がってきた進学率も、近々ストップするであろうことである。家計負担が上昇し、卒業後の経済的メリットが薄れた大学教育に進学し進学率を支えているのは、かつてなら合格可能性が小さい学力の低い層である。しかしこれらの学生も年々縮小していく。第二に負担の上昇とメリットの下降するなか大学進学率は過去最高を記録した。この背景には、学生の進学動機の変化と多様化があるということである。これについては、他で詳しく述べるが、単純化して述べれば、投資型の学生から消費型の学生が増えてきたことを指摘することができる。将来の展望が確実に描けなくとも、とりあえず現在を充実させることに価値をおく学生の増加である。

もし私大全体がこれまでのように日本の高等教育の中で重要な位置を占め、各私立大学が存続しその役割を果たしていこうとするならば、以上の状況から、私立大学自体の変化が必要であることがいえる。それは特に、大学教育の中味と財政の面である。消費型の学生にどう応えていくのか、どのように彼らを満足させるような教育を提供できるのか、また従来から存在する投資型の学生の要求にどのように応えていくのか。また需要が減少する中で、学生納付金に依存せず大学をどのように経営していくのか、経営基盤の強化は可能であるのか。国際競争力の強化、国際標準への適合、18歳人口減少によってもたらされた21世紀初めの大学改革が、国立大学だけでなく私立大学にとっても、大正7年の大学令、戦後の新制大学の誕生に次ぐ規模の変化になるという見方も誇張ではない。

## 2. 文部省の政策変化

1987（昭和62）年、学校教育法に定められ日本の高等教育の基本的方向を実質的に決定する常設機関として大学審議会が設立された。大学審議会は発足当初から日本の高等教育の個性化、多様化を進めることに大きな関心を寄せており、1991（平成3）年にそれに関するいくつかの答申を行った。中でも「平成5年度以降の高等教育の計画的整備について」は、大学審議会の考えを要約していると見る事が出来る。そこでは、高等教育の質的充実が図られ、そして各大学が自由で多様な発展を図ることが出来るよう制度改革が前提となっている。制度改革を進める上で、例えば大学設置基準の大綱化なども行われている。質的充実を目指す大学審議会の答申では、18歳人口減少の影響が高等教育機関の存立基盤にまで及ぶとしている。

18歳人口減少が高等教育に大きな影響を及ぼすことは、すでに1980年代に一部の研究者から指摘されてきたことである。1990年代初め文部省も、それに対して大学教育の政策の変更を余儀なくされたのである。1991年の大学設置基準の大綱化はその具体策の一つであり、そこでは各大学の自由が強調されたが、同時に自己責任の考えも明確にされた。それから7年後の1998年の大学審議会の答申（21世紀の大学像）では、将来の大学短大の閉校を明言している。その動きは、これまでの規制から規制緩和と、いわゆる護送船団方式の

廃止を明確化したものといえる。競争原理の導入、教育機能の強化、国際的に通用する大学などの動きは、18歳人口減少という要因が少なからずかかわっていると見てよい。

自己責任を強調する文部省の政策変更は、主に学生をめぐる私学同士の競争を激化させることになる。さらに現在進行中の国立大学の設置形態の見直しも、この競争をより激しくするだろう。行政改革の一環として国立大学の設置形態について様々な議論がなされてきたが、それは「独立行政法人化」として落ち着き、文部科学省は、2001年度中にその制度設計の概要を発表すると見込まれている。国立大学の独法化については、喜多村ら私学関係者が、様々な機会に私学にあたえるマイナスの影響を予測してきた。それらを簡単に要約すれば、国立大学の独法化によって、国立大学はこれまで持ってこなかった「経営」原理を導入し、学生や資金市場に積極的に参入し、私大にとって強力な競争相手となるといえる。さらに国立大学の法人化に加えて、文部科学省以外の省庁や地方自治体が資金および土地を提供し、経営を私学が行う第三セクター大学や、「公設民営」大学が出現しつつある。これらの大学は、設置主体の分類によれば私立大学ということになってはいるが、財政的には公的資金が導入されており、これまでの私立大学とは運営方法も異なっており、既存の私大にとっては新たな競争相手の出現であるといえる。

### 3. 日本の私学財政の特徴

アメリカの私立大学財政の特徴の一つに、経営にしめる授業料依存度が低いことが挙げられる。規模の大きな研究大学では、連邦政府からの受託研究費が大きな割合を占め、基本財産の運用収益も大きい。学生数の少ないリベラルアーツ・カレッジでは、政府の研究費が収入に占める割合はそれほど高くもないが、個人、財団、企業からの寄付や投資収益が重要な財源となる。日本の私学は、大規模小規模を問わず授業料依存度が頗る高い。授業料依存脱却が常にいわれてはいるが、その度合いは、年々上昇しているのが現状である。1975年時点では、私学平均で約55%であったのが、97年では、74%ほどになっている（図5）。

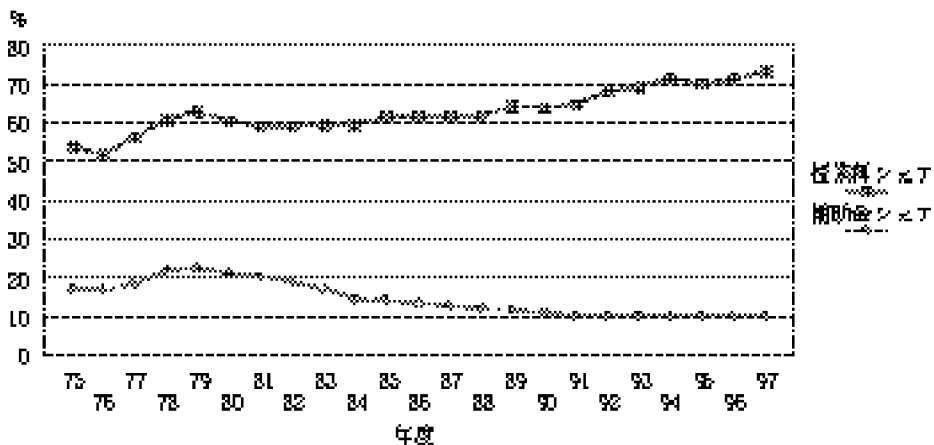


図5 一般収入の構成

このような授業料依存は、少なくとも理念上は、私学成立期には考えられなかった。1918（大正7）年の大学令には、私立大学は財団法人が設立し、基本財産を持ち、利子収入によって運営されることが定められていた。これをクリアするのは容易なことではなかった。よって戦前に私立大学として認可されたのは、26校にすぎない。高等教育の機会拡大は、何よりも政府の役割と考えられていたのである。この点は、アメリカにおける考え方と同じと見てよい。

本来政府の役割であると考えられていた高等教育の機会拡大が、何故確固たる財政基盤がなく収入を学納金に依存している私立大学で担われたのだろうか。2つの理由が考えられる。第一に私立大学の教育が明治の成立期から、専ら教育コストの低い文科系学部に特化したことである。文科系学部は、教師と教室さえあれば最低限の授業が成立する。また教師一人あたり教授する学生数は、実験演習のある理系学部とは比べものにならないほど多い。学納金収入に依存しても、学生一人あたり学納金は比較的安価であり、よって高すぎて需要が減少するリスクはなかった。

第二に、私立大学が基本財産をそれほど保有せず授業料だけで経営できた「幸運」は、内部補助が可能であったことである。戦前の私立大学は、専門部、大学予科、大学で構成された。専門部は教育の質、教育コスト、卒業生の就職展望などにおいて大学よりワンランク下であった。私立大学の中には、そこに大量の学生を入学させ、その利益を大学経営に充てていたところもあった。戦後大学法人によってはその基本構造を引き続き保持し、高等学校、短大などワンランク下の機関を併設することで大学経営を行ったところもある。但しこの内部補助が可能となる条件がある。すなわち学校段階が下がるほど、教育需要が大きくなるピラミッド構造があり、ワンランク下の学校を卒業しただけでも就職できるという学歴別労働市場もピラミッド構造であることが必要である。明治以降の日本は、人口の急増と資本主義の急成長によって、以上の2つのピラミッド構造を維持していたと考えることが出来る。日本の私立大学は、以上の条件によって基本財産を実質的保有せず発展することができた。

#### 4. 日本の私学の役割

戦前には、日本もアメリカも公立と私立高等教育機関の学生シェアは、ほぼ半々であった。それが戦後の高等教育拡大期を経ると、アメリカは学生の多くが州立大学に、日本は私立大学に収容されることになった。日本とアメリカとでは、高等教育機会の拡大政策が異なり、日米で私立大学に違った役割が与えられたのである。戦前日本の私立大学の機能は、官立大学の補完であり、法経商学部のホワイトカラー養成であった。また戦後は、国立大学の補完であり、具体的には文学家政学部、短大による女子高等教育の充実であり、さらに理系学部もふくめて全体的な量的補完機能も担った。戦後の私立大学や短大の新設や拡大は、事実上無政策によって行われたといわれるが、これらの高等教育機会の提供と拡大という補完機能は、私立大学が国から委託されていると考えることが出来る。これによって政府の高等教育支出が大幅に節約できることになる。確かに GDP に占める高等教育の公財政支出が、他の先進国に比べ小さいことはしばしば指摘されてきた。また私立大学が高等教育機会の拡大に寄与してきたことは、国民の高等教育に対する需要を急速に充

足し、しかも国立大学だけではカバー出来ない多様な分野でそれを満たし、もし満たされなければ発生していたであろう社会的不安を除去出来たことになる。1960年代拡大期において発生する私立大学の経営危機を救う助成金は、国からの委託金と考えることが出来よう。

ところで私学の存在意義は、大きく分けて2つ考えられる。一つは、宗教教育やより高い質の教育など国公立大学では提供が困難な個人的便益を供給してくれることである。第2に、国公立大学の量的補完を行うことである。第1の場合は、これを選ぶ家計は一般に平均所得以上であるから、公的助成の必要はないといわれる（市川、p. 44）。第2の場合には、家計には本来国公立大学において教育サービスを受けたいのだが、やむを得ず私学を利用している家計があるかもしれないので、その場合は公的補助の根拠となる。日本の私学の中には、宗教教育や国公立大学以上の質の高い教育を提供するところもある。しかし大部分の私学は、国公立大学の量的補完を行っている。よって私学または私学に通学している学生は公的補助を受けてしかるべきである。

教育には、受けた本人ばかりでなく第三者にも恩恵が生じる外部効果がある。もちろん高等教育にもこの効果はある。受益者負担原則からすると、外部効果がある以上、高等教育の費用を学生やその保護者に任せるだけでは公正ではない。また教育費をそれを受ける個人によってのみに負担させると、裕福な階層が有利になる。高等教育費は、特に他の学校段階に比べ相対的に高価であるので、その傾向が強く、学生の出身階層には偏りが生じ、貧困層が高等教育機会享受の恩恵を受けられないことになる。そこで高等教育の機会均等達成は、政府の役割であり責任である。そのことは、戦前には認識されていたと思われる。

しかし戦後に私立大学の設立認可が比較的容易であったため、多くの私立大学が設立された。そして高等教育の量的拡大期には、政府は、国立大学の収容定員をそれほど増加させず、そればかりか、私立大学に対して事実上の無政策をとり、結果的に国民に高等教育の機会拡大を提供したのは、私立大学になった。高等教育の機会均等は、政府の役割であるにもかかわらず、日本ではそれを私立大学にまかせた。これは私学の役割に対する認識を誤るというより、むしろ無視してきたと考えられる。そして国の役割を将来財源が豊かになった時点で行おうとする、いわば国の役割を先送りしてきた。これはあたかも年金制度を現行の賦課方式から積み立て方式に変えるべきところをいつまでも先送りして、事態を益々困難にしていることと同じである。機会均等化の役割は、国の仕事であり私学の仕事ではない。

日本の私立大学はそれほど大きな基本財産を持たずに発足した。当初から学生納付金が経営を支えていた。しかし役割だけは、官立、国立大学の補完、高等教育の機会の拡大化を担わされている。よって日本の高等教育は学費が高い機関が、機会均等を担うという構造的矛盾を抱えていることになる。それでも国民の高等教育需要が常に充分大きいこともあって、学費の高い私学が学生の大部分を収容するという日本のシステムは成立してきた。しかし高等教育需要そのものが小さくなり、文部省の政策も保護から自由競争へ転換するにあたって、私立大学の中には経営的に苦しい状況に陥る大学も出てくる。しかしこれまで私学が置かれた状況や果たしてきた役割を考えると、文部省の政策転換はあまりにも唐突であり、ほとんどの私学は経営体質改善が出来ていない状況にある。私学としてはなんとか個々の大学はもちろん、私学全体としても軟着陸する方法を見いださなければならない。

## 5. 私学に対する規制と保護

戦後私立学校法制定の際、日本の私立大学はかつての財団法人から学校法人による設置となった。財団法人制の下では、理事は一人でよく、監事も評議員会も必要ない。一人の理事の主導によって運営された場合、私学の自主性、公共性の保持が困難であると判断されたためである。さらに財団法人の場合、許可主義をとり、設立が政府の自由裁量に任せられるところがある。学校法人の結成、私立学校の設置にあたっては、政府の過度の干渉が排除されることが望まれるので、許可主義をとらず認可主義をとると解釈される（日本私立大学連盟, p. 36）。認可主義では、法律の定める要件を具備していれば、必ず政府から認可は得られるとされる。しかし認可主義のもとでも、私立大学の設置や改組において政府から厳しい規制を受けることは、ほとんどの私学関係者の共通認識であろう。私立大学が、厳しい規制を受けていることは、それが国立大学の補完機能を果たしていると考えられることも出来る。大学設置基準は、私立大学が国立大学と同様公共性と永続性を有し、そのため十分な資産と運転資金を保有することを定め、また私大の教育研究条件の最低基準を明示し、私大の教育条件が、将来が国立大学の水準に達することを暗に求めている。さらに認可主義の下でといえども、要件の充足がなされても、必ずしも認可されない場合もある。これまでの例では、大都市における新設増設の抑制策がそれにあたる。

私立大学が国の補完機能を果たしていることは、規制ばかりでなく保護の面にも表れる。認可した以上保護する、いわゆる護送船団方式である。厳しい認可は、すでに認可された学校法人には新規参入を防ぐという意味で、私立大学の保護として機能する。大都市抑制策は、既存の大学に供給カルテルを形成させ、私立大学はそれによって授業料値上げが容易になったという効果をもたらした。また学校法人に対するいろいろな免税措置や補助金の交付にも保護の姿勢が見られる。認可した法人の保護が、行政責任と解される。政府の私立大学への最大の保護は、補助金である。

戦前の日本の私学は、建前上は基本財産を有し、その果実をもって経営されることになっていた。国が私学に恒常的に助成することはなかった。しかし戦後は、1970年に日本私学振興財団が設立され、1975年に議員立法によって私立学校振興助成法が制定された。これによって政府は私立大学に経常費補助を行うことになる。当初半額助成が目標とされたが、ピーク時でも対経常費支出の30%弱であった。私立大学は、国立大学の補完という発想があるので、助成方式は、国立大学への補助と同じ機関助成である。私立と国立では、授業料水準、教育条件、経営の安定度などに大きな格差があったので、私国格差の是正は望まれていた。しかし国立に比べ、量的規模の大きな私立セクターを国立並にすることは、莫大な政府負担を要し、事実上不可能であった。結局私学助成は、90年代に政府財政悪化のあおりを受け、現在私大の一般収入の約10%をしめるにすぎない。この機関助成方式によって家計負担を国立大学並にすることは、政府負担を増加させ、助成額を増加させても授業料が低下する保証はないので、非効率であり限界がある。そこで少なくとも機会均等策には、個人助成方式が望まれるわけであるが、それは額が十分大きければ、学生を通じて高等教育機関を潤すわけであるので、機関助成と何ら代わらないことになる。よって個人助成も、私立大学への保護と考えることが出来る。

政府が大学教育サービスの供給者である私立大学に対して、以上のような規制と保護を



行う根拠は、私立大学教育が外部効果を持つからであり、受益者が不測の損害を被らないためである。このうち受益者の保護は、大学教育の場合、供給者と需要者の間に情報の非対称性が存在し、需要者が事前に大学教育の中味を知ることが出来ないため、政府がその内容のある程度保証（メリット）するためになされる。規制も保護も需要者の保護のためである。しかし現実には、受益者保護を行うためには、機関や事業者なり、供給者保護の形を取る。文部科学省が設置認可を通して、大学教育の質を保証確保し、学生の保護を行う方法をメリット・レギュレーション・システムという。

しかしこのシステムは、変化の速度の速い社会においては、認可後当初の保証がなされにくいことから、ディスクロージャー・システムに変わりつつある。このシステムのもとでは、政府は供給者や事業者に対する規制や保護をそれほど厳しく行わない。しかし供給サービスの内容、性能、リスクについての情報を需要者に十分に与え、需要者にサービスを受けるかどうかの最終判断を委ね、リスクは需要者の自己責任において処理されることになる。自己点検評価、第三者評価、情報開示などの大学を取り巻く動きは、大学教育もメリット・レギュレーション・システムからディスクロージャー・システムに移行していると見てよい（日本私立大学連盟、p. 216）。従って今後は設置認可における規制は、強化よりも緩和の方向に動くであろうし、それに沿ってこれまでなされてきた機関保護の度合いも小さくなることが予想される。

現在大学改革論議が、至る所で起こっている。その理由は、現行の大学教育システムが様々な面で効率的でないといわれているからである。教育サービスを効率的に提供するには、様々な改革が必要であるが、私立学校への公的規制を緩和し、教育市場への参入や退出を自由にすることが提案されている。例えば理系学部への私立大学の新規参入がより簡単に出来るよう、国公立大学の授業料を上げるべきという具体案もある（山内）。また社会的ニーズに対応した大学が発展し、そうでない大学が円滑に退出できるルールの整備を求める経済学者もいる。雇用が流動化するなか現在の日本の大学は、市場価値を高める専門的な内容の教育需要にできていないという。その原因は大学の新規参入や既存の学部・学科内容の弾力的な改革への規制が強すぎるからである。設立時には厳しく制限するが、事後的な質の維持のチェックが少ない現行の認可制では、市場で淘汰されるべき大学も温存される（八代）。設置基準には、まだ校舎面積の3倍の校地を要し、その半分以上を所有する義務などの「土地信仰」があるといわれる。これらの主張は、メリット・レギュレーション・システムからディスクロージャー・システムへの移行を支持し、効率重視の一つの手段が規制緩和にあるとする。

## 6. 私学の将来

以下では、競争的環境下における個々の私学がとるであろう経営行動についてまとめてみた。それらは教育の充実と奨学金による学生募集の努力と、他方収入源の多様化とコスト削減による財政基盤の強化につきる。

1) 教育の充実 私学はこれまで以上に学生の教育を充実する方向に進むであろう。研究志向の強いとされる国立大学でもシラバスの作成など教育に力を入れてきたが、私学も競争的環境の中で、国立大学以上に教育の充実を図るべきである。それには、現在各大学

で行われつつある FD 活動や SD 活動などの啓蒙活動によって、学校法人構成員のすべての意識向上が有効であろう。またこれまでステイタス向上に役立つとの理由から、大学院を設置する学校法人もあったが、充分な需要があり、採算が確保される保証がなければ、国立大学を追従して大学院を設置することはなからう。

2) 授業料差別化と奨学金 学生は、大学に学力と授業料の支払い能力によって選ばれる。大学は、学生のこの2つの能力をうまく利用しなければならない。学力があるのに支払い能力が無い学生が多く存在することは、社会にとって不利益をもたらすので、そのような学生が大学進学を果たす援助が必要となるが、それは育英事業であり、基本的には政府の仕事と考えられる。しかし支払い能力に如何にかかわらず、学力の高い学生を出来るだけ多く自大学に収容させることは、その大学の大きなメリットとなるので、大学がそのような学生に独自の奨学金を用意したり、授業料支払いに特権を与えたりして、学力の高い学生を集めることには意味がある。支払い能力を基準として奨学金を与えることを、ニードベース奨学金といい、学力による基準をメリットベース奨学金というが、大学はメリットベース奨学金を独自用意する必要がある。それには第3号基本金の充分な蓄積が必要であるが、問題はこれを保有する学校法人が多くはないことである。

3) マーケティング、潜在需要開拓の必要 高等教育も他の業種と同様、需要の減少時には、新たな需要を創出することも必要とならう。18歳人口の減少に伴って、今後の高等教育の量的規模の推計が必要である。現在の量的規模を高等教育全体で維持するには、新たな顧客を開拓しなければならない。その場合成人は有力な候補である。高校卒業者や短大卒業者がそのターゲットとなる。これまで高等教育の機会を享受できなかった成人、職業的知識技能または教養をつけたい職業人、4年制学位を目指す短大修了者等に注目し、そのような人が学びやすい学習条件を整備しなければならない。夜間授業、週末授業、ウェッブ授業の開講が考えられる。また4年間での履修にとらわれず、それ以上、また編入学生は2年以上の履修を認めるカリキュラムや、授業料支払い方法の弾力化も必要である。これらの試みは、各大学の努力も大切であるが、定員の扱い、私学助成額の算出方法などの行政側の見直しも必要とならう。1991(平成3)年の大学審議会「平成5年度以降の高等教育の計画的整備について」(答申)は、生涯学習についてふれた部分で、伝統的な進学年齢層以外の者に配慮した履修形態の柔軟化や多様な学習成果に対する評価の工夫が求められているとしているが、審議会の生涯教育の理念と今後の私学の学生確保戦略は一致している。

4) 学生のニーズ充足 かつて大学は、現在を犠牲にして未来に賭ける投資型の学生の場合であった。しかしいまやそのような学生ばかりが進学するのではない。現在を楽しむ消費型の学生が増加すると考えられる。彼らは、将来の就職などそれほど気にせず、気に入った就職口がなければフリーターでもかまわないと考える。投資型の学生には、キャンパスアメニティーはそれほど必要なかった。教室が少々汚くても、トイレの掃除が行き届かなくても我慢出来たのは、卒業後の明るい未来があったからであろう。しかし消費型の学生には、現在の快適さが重要である。教室、図書館、学生控え室、ロビー、食堂、トイレの清潔さ、快適さ、各種学生サービスの充実が必要である。また交通不便なキャンパスには、学生用駐車場の整備が重要である。授業に関しては、学生の教員評価が徐々に導入されているが、キャンパスアメニティーについても評価が必要であるし、学生の消費者モニター

制度も導入される必要がある。

5) コンソーシアムの利用 私学は、収入源の多様化を考えると同時に、これまで以上に経営コストの削減に力を入れるであろう。教育の物的・人的資源を有効に利用する術を考えなくてはならない。大学の物的資源たとえば教育施設の利用は、著しく不効率と考えられる。これまでは、教室はほとんど午後4時を過ぎれば、利用されることが希であるし、2ヶ月連続の夏季休暇をはじめ1年の4ヶ月が休みである。しかし大学設置基準の縛りで、これらの施設は、大学である以上用意しなければならない。大学設置基準の一層の緩和が必要であるし、個々の大学は、人的・物的大学資源をさらに有効利用する方策を模索しなければならない。その一つのあり方として、コンソーシアムの設立とその利用を挙げておきたい。私立大学は、建学の精神、経営方針、基本財産の違いなどあって、学校法人の統合が簡単ではない。この点については、国立大学の方が、容易に出来ると思われる。よってコンソーシアムによって、単位互換、教育施設の共同利用または、物品の共同購入や事務業務の外部委託の共同化などによってコスト削減が必要である。

6) 教職員のマネジメント感覚の涵養 私学経営が厳しさを増すにつれて、大学を構成する個々の教職員に対してマネジメントの重要性を認識してもらう必要がある。コスト削減と収入増加の手だてを教職員全体で考える必要がある。それには、FDやSDが有効かもしれない。また教職員人事においても、これまでとは異なった考え方が必要となる。

ところで経営には、短期的視点と長期的視点がある。しかしそれらは必ずしも一致しないことがあるので、行動選択は難しい。例えば、短期的に学生を確保したい状況では、入試科目の削減や推薦入学者枠の拡大によって志願者数を増加させることが出来るが、それは長期的視点に立てば、入試難易度を低下させ、いずれ学生募集にマイナスになる。また経営の短期的視点に立って、入学者数の決定の際、定員以上を最終的に入学させる決定は、多くの大学でとられてきた。しかしこれも、長期的な視点に立てば、入学難易度を下げることになり、マイナスである。今後各大学は、どのような入学者決定を行うか、難しい選択を強いられる。

高等教育需要が供給を上回った条件下では、各大学は入学者を決定するに際して、質と量とのトレードオフの選択を強いられる。つまり質を重視する場合は、入学者は定員に出来るだけ近い数で決定される。しかし質よりも、経営上、量が重視される場合は、定員を超えて入学者数が決定される。後者の場合を選択すると、入学難易度が下がり、さらなる学生の質の低下を招くことがある。しかし需要超過の下では、質の低下それ自体は問題となっても、年を越した波及的な影響はない。翌年度は、質の低下があっても、量は同じように確保することが出来たからである。しかし需要が十分大きくないときは、質の低下は学生募集にとってマイナスであり、場合によっては定員割れという私学にとって致命的な影響を及ぼす。今後は、質と量のトレードオフが存在する大学群は少なくなる。

7) 寄付金集めの努力 学生納付金収入に依存した私立大学の財政構造の改革は、常に話題になってきた。まずもって収入の多様化が必要であるが、その一つは寄付金が考えられる。寄付金源としては、卒業生、地域、企業、地方自治体などが考えられる。寄付金集めには、それなりの努力が必要であり、何もしなければ、誰も寄付してくれない。例えば卒業生には、卒業後にも大学の現状を報告するパンフレットやウェブ上での情報発信が必要である。そしてなされた寄付が何に使われるかを明確にすることも大切である。例え

ば、奨学金に使用されるならば、寄付の動機付けも強まるであろう。また地域の個人や地方自治体から寄付を募るには、大学が地域に対していかなる貢献をしているかを知らせる必要もある。

#### 参考文献

- 市川昭午「高等教育財政の基準と方法」『高等教育の変貌と財政』玉川大学出版部 2000年3月。  
日本私立大学連盟「私立大学の経営と財政」開成出版 1999年3月。  
八代尚宏「大学の参入規制撤廃を」日本経済新聞 2001年1月18日。  
山内直人「NPOとしての私立大学」『経済セミナー』No. 503 1996年12月号 pp. 60-68.